

Manual de Implementação do Programa de Mentoria

Manual de Implementação do Programa de Mentoria

*Programa Líderes Cariocas
Grupo Transversal de Trabalho*

*Maíra Oliveira da Silva
Maria Helena dos Santos P. Costa
Mario Celso da Gama Lima Junior
Rodrigo Arnaut Schwartz
Wanderson Barreto Corrêa*

Sumário

Apresentação	1
1 – O que é Mentoria?	3
Objetivo do Grupo Transversal de Trabalho e Nossa Visão do Programa de Mentoria	5
2 – Programa de Mentoria pelo GTT	7
Etapas de execução do Projeto Piloto e dinâmica do Processo de Mentoria	7
<i>Stakeholders: diretrizes de seleção</i>	8
<i>Das Responsabilidades</i>	9
<i>Dos Benefícios</i>	10
3 – Orientações Gerais – 1ª Reunião de Mentoria	11
a) <i>Preparação</i>	11
b) <i>Abertura Mediada.</i>	12
c) <i>Processo de Mentoria</i>	12
<i>Indicadores de eficiência do Programa de Mentoria:</i>	13
4 – Referências:	14
5 – Anexos:	15
Programa de Mentoria – Questionário Inicial	16
<i>Programa de Mentoria - Anotações.....</i>	<i>17</i>
<i>Avaliação – Reunião de Mentoria</i>	18
<i>Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentores)</i>	19
<i>Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentorados)</i>	20
<i>Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro</i>	21

Apresentação

Este Manual foi estruturado considerando aspectos conceituais e práticos que refletem o processo de pesquisa, discussão e construção do “*Programa de Mentoria*” no âmbito do Grupo Transversal de Trabalho do Programa Líderes Cariocas.

Em um primeiro momento, é apresentada uma breve discussão conceitual acerca do conceito de mentoria. Esta discussão foi embasada por referências bibliográficas acadêmicas e técnico/profissionais, contando com experiências práticas similares desenvolvidas tanto na esfera da administração pública como na iniciativa privada.

A leitura destas bases conceituais permitiu a construção da *Nossa Visão do Programa de Mentoria* destacando no que consiste a mentoria, possibilitando a definição de um recorte claro sobre nossos objetivos enquanto Grupo Transversal de Trabalho. Princípios como disponibilidade em *compartilhar experiências* e responsabilidade compartilhada pelo *desenvolvimento individual* dos líderes foram essenciais para reforçar a natureza colaborativa do processo de mentoria.

Com o objetivo de construir um Programa de Mentoria sólido e eficiente, concluiu-se pela necessidade de execução de um Projeto Piloto com a participação de universo reduzido de mentores e Líderes Cariocas, mentorados em potencial. Na sessão ***Programa de Mentoria pelo GTT*** é apresentada – à guisa de síntese metodológica – a estrutura de funcionamento do Projeto Piloto. Nesta mesma sessão são apresentadas ainda as etapas essenciais que integram o *Processo de Mentoria: planejamento, execução e avaliação*.

A sessão ***Dos Stakeholders*** foi construída no intuito de oferecer a síntese das responsabilidades e benefícios dos atores envolvidos no Programa de Mentoria. Responsabilidades claras e objetivas são elencadas para Mentorados e Mentores, e, para o GTT Mentoria e Fundação João Goulart, coordenadores da implementação do Programa de Mentoria. Da mesma forma, são elencados alguns resultados positivos que podem ser alcançados com a participação de mentores e mentorados nesse Programa.

Em ***Orientações Gerais – 1ª Reunião de Mentoria***, há uma proposta de encaminhamento metodológico do *kick off* do processo de mentoria. A 1ª Reunião entre Mentorado e Mentor é encarada como fundamental para o processo de mentoria, sendo

composta por 3 momentos distintos: a) **Preparação** – anterior à reunião; b) **Abertura Mediada** – momento de apresentação inicial e integração entre todos os stakeholders do processo; c) **Processo de Mentoria** – momento de interação e trabalho entre mentorado e mentor. Durante esta reunião, deverão ser elaborados a *Agenda de Reuniões* e o *Plano de Trabalho/Plano de Desenvolvimento de Carreira*, documentos essenciais ao desenvolvimento do processo de mentoria.

No intuito de estabelecer um processo cíclico de avaliação e melhoramento contínuos do Programa de Mentoria, foram elaborados dois formulários de avaliação, que se encontram em anexo a este manual, e que devem ser respondidos por Mentorados e Mentores. O primeiro formulário tem como foco realizar um levantamento parcial das impressões dos envolvidos no processo de mentoria, sendo preenchidos após cada reunião realizada. O segundo formulário objetiva uma avaliação mais ampla e global em relação ao Programa de Mentoria, sendo preenchido ao final do Ciclo de Mentoria. Ambos são encarados como instrumentos de avaliação e realinhamento de expectativas, possibilitando a constante melhoria da eficiência e da qualidade do Programa de Mentoria.

Encerrando a composição deste Manual do Programa de Mentoria, são apresentados como Anexos os documentos com o Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a Identidade Visual do Programa de Mentoria. O primeiro documento foi elaborado pela Secretaria da Casa Civil e tem por objetivo desenvolver e perpetuar os comportamentos de alta performance nos servidores do quadro da Prefeitura. Este documento é considerado como referência fundamental para todos os envolvidos no Programa de Mentoria. Por fim, a Identidade Visual do Programa de Mentoria foi desenvolvida tendo por base os princípios de natureza colaborativa orientadores do GTT e do Programa de Mentoria. O conceito da logomarca representativa do Programa foi pensado e discutido no âmbito dos trabalhos do GTT e desenvolvido, gentilmente, pelo designer Rafael Cardoso da equipe de Comunicação Social da Secretaria Municipal de Cultura.

O Grupo Transversal de Trabalho tem orgulho de poder participar da estruturação de um programa inovador de desenvolvimento pessoal e profissional na administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Sua participação e empenho são essenciais para o sucesso do Programa de Mentoria. Bem-vindos e contem conosco!



GTT MENTORIA

1 – O que é Mentoria?

“Se um homem não sabe aonde quer chegar, qualquer direção parece certa.”

Seneca

A ideia de mentoria nos remete à mitologia grega na obra da “Odisséia” escrita por Homero, na qual o rei confiou a guarda de seu filho Telêmaco para Mentor, antes de partir para guerra de Tróia. Mentor era responsável para preparar e orientar Telêmaco para substituir o pai no comando das suas terras (SOUSA E RIGO, 2007; VERGARA, 2006).

Desde então, a palavra “mentor” vem sendo utilizada para determinar um orientador, conselheiro, tutor, remetendo a ideia de um homem sábio e experiente. Em geral, mentorado é o termo usado para designar aquele que recebe a orientação do mentor. Mentor (do latim *mentor*, oris, do antropônimo grego Mentor) é atualmente aquele que serve como experiente conselheiro, como guia e sábio. É aquele que estimula, inspira, cria ou orienta ideias, ações, projetos e realizações.

Segundo o Manual do Projeto Mentoring, Alumni COPPEAD, *mentoring* é a “partilha de conhecimentos e experiências entre um Mentee e um Mentor dentro do contexto da construção de uma relação que contribui para o desenvolvimento de ambas as partes.”.

De acordo com Zey (apud SOUSA e RIGO, 2007) a mentoria é um processo no qual o mentor atua como um professor, investindo seu tempo, fornecendo informações e dando um suporte pessoal e profissional, agindo como conselheiro do mentorado.

Segundo o Manual de Mentoria da ESP Program, Mentoria não é:

- um meio de promoção;
- uma terapia;
- uma forma de ganhar dinheiro.

Baseado em Silva (2008), o conceito popular da palavra mentoria é a inteligência atrás de um plano, o pensador que vai projetar uma estratégia para o êxito de um empreendimento.

Nos Estados Unidos e Europa a mentoria é muito discutida e, ancorados em Sousa (2002), podemos dizer que um terço das maiores empresas norte americanas

constituem programas formais de mentoria. No Brasil, ainda é mínimo o número de publicações acadêmicas sobre o tema e percebemos pouca aplicação nas empresas.

Ainda de acordo com Silva, 2008 (apud Sousa e Rigo, 2007), há uma distância muito grande entre a prática de mentoria no Brasil e Inglaterra. Em 2002, foi realizada pesquisa em empresas de médio e grande porte sobre práticas de Recursos Humanos e foi constatado que apenas 12% detinham programas de incentivos à prática de mentoria. Por outro lado, na Inglaterra, pesquisa realizada pela Work Foundation revelou que 73% das empresas utilizavam formalmente práticas de mentoria.

A mentoria entrou no mundo dos negócios no século XX, especificamente, na década de 70, com o intuito de qualificar o trabalho nas empresas e criar condições para que os funcionários pudessem desenvolver o seu potencial. Neste período surge um contexto de mudanças tecnológicas, ambiente de competitividade, o qual conduz a questão da gestão do conhecimento.

Ainda, de acordo com Silva (2008), podemos definir a partir da literatura a mentoria organizacional como o processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente – mentor – com uma outra menos experiente – mentorado – com o objetivo de orientar para o crescimento pessoal e profissional do mentorado.

Na visão de Costacurta Junqueira (2008) o mentor é geralmente um executivo, que teve seu talento profissional reconhecido, ou seja, conquistou senioridade e alcançou liderança em seu nicho profissional. Em geral, o mentor é uma espécie de padrinho ou tutor que “adota” um profissional, no qual percebeu algum potencial acima da média e faz o papel de orientador na sua carreira, muitas vezes até de protetor em sua progressão dentro da empresa.

O processo de mentoria traz impactos não só para os mentorados e para os mentores, mas para além desse momento envolve a sociedade e empresa. Variados estudos demonstram que os mentorados são beneficiados através do desenvolvimento pessoal, preparação para o futuro, desenvolvimento de habilidades, novas realizações e mudanças de atitudes para o aprendizado. (Instituto CEO do FUTURO)

Para o mentor o benefício mais relatado é a autorrealização. Impactar no futuro profissional de jovens talentos é o principal motivo que leva as pessoas a serem mentores.

O processo de mentoria também pode trazer mudanças na escola, comunidade ou na empresa onde o programa de mentoria é implantado, porque permite a quebra de barreiras entre grupos étnicos, sociais ou econômicos, passando a existir uma maior integração entre os seus membros.

Enfim, expusemos brevemente algumas questões sobre o termo mentoria, qual seja, uma relação que se estabelece entre duas pessoas ou mais, para aconselhamento, auxílio na trajetória profissional ou pessoal. Trouxemos também o termo mentor, que é a designação dada a um profissional mais experiente, o qual irá guiar, orientar e aconselhar um outro profissional menos experiente, porém com potenciais para desenvolver. O objetivo é estabelecer uma relação multifacetada com o mentorado, buscando a troca e reciprocidade, que se dá por meio de um plano de desenvolvimento no qual o ganho não é unilateral, pois o mentor também aprende e cresce com a maneira do seu mentorado encarar a vida e sua profissão.

Objetivo do Grupo Transversal de Trabalho e Nossa Visão do Programa de Mentoria

O Grupo Transversal de Trabalho (GTT) “Mentoria” foi criado atendendo à demanda do Instituto Fundação João Goulart, na figura de seu Presidente, José Moulin Netto, cliente do Projeto. Este GTT foi estruturado de forma a contemplar múltiplas visões e experiências acerca da estrutura administrativa da esfera pública municipal. Este grupo é composto por técnicos com formações distintas, pertencentes a cinco diferentes órgãos da estrutura da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O principal objetivo deste projeto é estruturar e desenvolver um Programa de Mentoria junto ao grupo de servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Ao propormos a elaboração de um "Programa de Mentoria destinado aos Líderes Cariocas", esperamos disponibilizar uma nova ferramenta de qualificação e avaliação deste importante grupo de gestores da PCRJ, impactando direta e indiretamente no desempenho de suas funções e na eficiência administrativa do poder público municipal.

As pesquisas de *benchmarking* e as discussões internas ao GTT possibilitaram a construção de algumas concepções claras do que representa um Programa de Mentoria. A Mentoria consiste em um importante instrumento de qualificação de indivíduos e equipes, já consolidadas em diversas organizações privadas. No setor público, temos como exemplo o estado do Paraná.

A estruturação e a implementação de um Programa de Mentoria representam uma oportunidade de crescimento individual e, sobretudo, de desenvolvimento profissional para os integrantes do grupo de Líderes Cariocas, parte do quadro de servidores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Apesar do foco inicial do Programa de Mentoria estar na qualificação do grupo de Líderes Cariocas, em médio prazo considera-se possível a ampliação do alcance deste programa para todo o quadro de servidores da Prefeitura.

O Programa de Mentoria implementado pela Fundação João Goulart deve ser encarado como uma importante oportunidade de desenvolvimento individual e profissional dos Líderes Cariocas. Apesar de seu foco não ser a promoção direta dos mentorados, este Programa pode atuar ainda como importante instrumento de qualificação para sucessão de lideranças da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O Programa de Mentoria tem como referência o Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, constituído a fim de “desenvolver e perpetuar os comportamentos de alta performance que um Servidor deve adotar em seu trabalho” (...) e garantir “a geração de resultados considerando os valores e princípios da Instituição.” Com base no modelo detalhado abaixo, Mentores podem buscar um desenvolvimento maior das competências a serem melhoradas em cada mentorado, objetivando gerar melhores resultados destes “quando comparados às pessoas de desempenho regular”.

Modelo de Competências
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: *Sou + o Rio*



2 – Programa de Mentoria pelo GTT

Para alcançar o objetivo de estruturar e desenvolver um Programa de Mentoria junto ao grupo de servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas foi definida a necessidade de execução de um Projeto Piloto. Este Projeto será contratualizado com o Instituto Fundação João Goulart através de um Termo de Abertura de Projeto, devendo ser concluído durante o período oficial de duração do GTT (6 meses), de acordo com a Portaria FJG nº 36 de 17 de março de 2015.

A estrutura de funcionamento deste projeto é apresentada a seguir:

Etapas de execução do Projeto Piloto e dinâmica do Processo de Mentoria

Planejamento
Seleção dos Mentores
Levantamento de expectativas e interessados no grupo de Líderes Cariocas em participar do Projeto Piloto
Seleção dos Mentorados pelos Mentores
Execução
Reuniões de apresentação do Programa de Mentoria aos Mentores
Reuniões de apresentação do Programa de Mentoria aos Mentorados
Reunião de apresentação/comunicação inicial entre Mentor e Mentorado (coordenada pelo GTT) e <i>Kick off</i> do processo de Mentoria
Reuniões bimestrais (datas deverão ser agendadas e combinadas entre Mentor e Mentorado, e, posteriormente, comunicadas à Fundação João Goulart)
Avaliação
A cada reunião realizada deverá ser elaborado um relatório parcial, por Mentores e Mentorados, indicando o andamento do Processo de Mentoria
Ao final do ciclo de 6 meses de mentoria, deverá ser elaborado um Relatório Final de Mentoria, contendo a) Avaliação do Mentor(ado) e do b) Processo de Mentoria; c) Autoavaliação do Mentor(ado)

Stakeholders: diretrizes de seleção

O Projeto Piloto do Programa de Mentoria será integrado pelos seguintes *stakeholders*:

- 4 Mentores selecionados pelos integrantes do GTT e pelo Presidente do Instituto Fundação João Goulart, conforme diretrizes expressas abaixo;
- 16 Mentorados selecionados pelos mentores através de levantamento de expectativas (Comunicação do GTT);
- Grupo Transversal de Trabalho, integrado por Líderes de diferentes Órgãos da Prefeitura.

O GTT sugere, para fins de Seleção de MENTORES e MENTORADOS, as seguintes diretrizes de orientação:

- **Mentor:**
 - ✓ Experiência na PCRJ ou no Mercado (referencial de carreira);
 - ✓ Disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos e experiências, estando aberto à troca e às possibilidades de crescimento próprio;
 - ✓ Perfil de Liderança, demonstrando claro alinhamento com políticas de Liderança na Instituição;
 - ✓ Predisposição para impactar no crescimento profissional de jovens líderes e realização com essa atitude (AUTORREALIZAÇÃO).
- **Mentorado:**
 - ✓ Integrante do Programa Líderes Cariocas da PCRJ;
 - ✓ Interesse pelo Programa de Mentoria, reconhecendo suas responsabilidades ao longo do processo;
 - ✓ Escolha de Mentor preferencialmente fora de sua área, a fim de aumentar possibilidades de troca e transversalidade;
 - ✓ Entendimento do Processo de Mentoria como oportunidade de compartilhamento de conhecimentos e experiências; reciprocidade.

Das Responsabilidades

Stakeholders	Responsabilidades
Mentorado	Ter consciência e clareza dos objetivos do Programa
	Estar aberto a receber orientações profissionais que demandam reflexão crítica mudanças de atitudes
	Estar preparado para receber e dar feedbacks
	Envolver-se ativamente com o Mentor e reunir-se de acordo com o planejado
	Assumir a responsabilidade por seu próprio progresso de desenvolvimento
	Apresentar o Relatório Final de Mentoria, contendo: a) Avaliação do Mentorado e do b) Processo de Mentoria; c) Autoavaliação do Mentorado
Mentor	Dar apoio e suporte, orientando, aconselhando, instruindo e treinando o mentorado
	Tornar o processo de Mentoria instigante e inspirador
	Compartilhar experiências profissionais e individuais que sirvam de referência para o desenvolvimento do Mentorado
	Buscar e disponibilizar material de apoio para o desenvolvimento da mentoria
	Comunicar e atualizar a Fundação João Goulart sobre o andamento do processo de mentoria com todos os seus mentorados
	Apresentar o Relatório Final de Mentoria, contendo: a) Avaliação do Mentorado e do b) Processo de Mentoria; c) Autoavaliação do Mentor
GTT Mentoria / Fundação João Goulart	Coordenar a implementação do Programa Piloto de Mentoria
	Promover a comunicação inicial entre mentor e mentorado, bem como o articular o alinhamento de expectativas para o Processo de Mentoria
	Apresentar o Programa de Mentoria para os Mentores e Mentorados
	Acompanhar junto ao Mentor o desenvolvimento individual dos Mentorados
	Fornecer feedbacks sobre o Processo de Mentoria aos Mentores e Mentorados
	Avaliar o Programa de Mentoria de forma contínua, identificando oportunidades de melhorias

Dos Benefícios

O que se ganha participando do Programa de Mentoria?

Mentor	Mentorado
Melhor entendimento dos trabalhos e processos inerentes a diferentes áreas de atuação da Prefeitura	Possibilidade de desenvolvimento individual e profissional
Possibilidade de vivenciar e participar do desenvolvimento individual e profissional do grupo de Líderes Cariocas	Desenvolvimento de novas habilidades e competências relacionadas à liderança e gestão
Possibilidade de compartilhar conhecimentos e experiências de sua área de atuação	Desenvolvimento de reflexão crítica e realinhamento de atitudes
Reconhecimento por sua capacidade de orientação de gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	Ampliação de rede de contatos profissionais
Autorrealização por poder impactar positivamente na vida de outras pessoas	Conhecimento sobre outras áreas de atuação da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

3 – Orientações Gerais – 1ª Reunião de Mentoria

A 1ª Reunião de Mentoria será um momento de apresentação e aproximação entre Mentor e Mentorado, consistindo no *kick off* do Processo de Mentoria. Esta Reunião será composta de 3 momentos distintos:

- a) **Preparação** – O momento de preparação para a 1ª Reunião de Mentoria será executado pelo mentorado. Em um momento de reflexão crítica, o mentorado realiza um diagnóstico individual visando identificar oportunidades de desenvolvimento a serem compartilhadas e discutidas com o seu mentor. Algumas questões centrais, que devem fazer parte das reflexões críticas do mentorado, são apresentadas a seguir:

O que é importante para você e qual seu grau de satisfação?

Refleta e esteja preparado para discutir o que é mais importante nas diversas áreas de sua vida. Desenvolva ideias e planeje discussões a serem desenvolvidas no Processo de Mentoria.

Quais as suas metas de carreira de curto e longo prazo?

Na área profissional, realize um diagnóstico de sua trajetória na Prefeitura, refletindo sobre os principais momentos vividos e a sua satisfação com sua carreira.

Identifique e reflita sobre seu posicionamento atual em relação às suas metas de curto e longo prazo.

Refleta sobre o encadeamento de ações que possa levá-lo a alcançar suas metas de curto e longo prazo.

De que habilidades e competências você necessita para desenvolvimento de sua carreira?

Assuma a responsabilidade por seu desenvolvimento individual e profissional, refletindo criticamente sobre sua carreira atual e seus objetivos de curto e longo prazo.

Refleta sobre sua performance e engajamento em sua prática cotidiana.

Refleta sobre as suas habilidades e competências atuais, identificando características que o fortalecem no âmbito profissional e oportunidades de desenvolvimento.

Enumere possibilidades de capacitação e desenvolvimento, considerando treinamentos formais, estudos e práticas individuais e atividades e experiências coletivas.

Quais seus objetivos ao participar de um Programa de Mentoria no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro?

Refleta sobre suas principais expectativas relacionadas à sua participação no Programa de Mentoria e como a figura do mentor poderá apoiá-lo na estruturação de um Plano de Desenvolvimento de Carreira.

b) **Abertura Mediada** – este momento, existente apenas na primeira reunião, marca a abertura do processo de Mentoria. A Fundação João Goulart será responsável por estabelecer a comunicação inicial entre mentor e mentorado, com uma breve apresentação dos princípios, conceitos e objetivos centrais que orientam o Programa de Mentoria. Neste momento deverá ocorrer o alinhamento de expectativas entre os envolvidos no Processo de Mentoria. Mentorados e mentores devem iniciar o processo de mentoria com a clareza acerca dos princípios e objetivos a serem alcançados.

c) **Processo de Mentoria** – este será o momento de efetivo início dos trabalhos entre mentor e mentorado. Como primeira reunião, este momento terá como objetivo principal a definição de um plano de trabalho semestral/anual no qual estará expresso o encadeamento das principais ações a serem desenvolvidas durante o processo de mentoria. A seguir, são apresentadas algumas orientações básicas para o desenvolvimento desta etapa:

O mentor deverá conduzir a reunião com base nas reflexões prévias realizadas na preparação individual do mentorado.

Mentor e mentorado deverão estabelecer uma Agenda de Reuniões (semestral/anual).

Mentor e mentorado deverão estruturar um esboço de Plano de Trabalho ou Plano de Desenvolvimento de Carreira traçando as principais oportunidades e ações necessárias para o desenvolvimento do mentorado.

Mentor e mentorado deverão responder ao questionário de avaliação parcial do Programa de Mentoria.

Indicadores de eficiência do Programa de Mentoria:

O Programa de Mentoria deverá considerar como indicadores necessários à avaliação do mesmo:

- nível de satisfação dos mentores e mentorados com o processo;
- movimentação profissional dos mentorados;
- atendimento às expectativas de mentores e mentorados;
- influência na vida profissional de mentores e mentorados;
- influência na vida pessoal de mentores e mentorados.

4 – Referências:

GUEIROS, Monica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria**: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração UFBA, Salvador – BA, 2007.

Instituto CEO do FUTURO. Manual de Mentoring. Disponível em www.icf.org.br/Manual%20Mentoring.pdf.

Instituto COPPEAD de Administração. **Manual Projeto Mentoring**. Disponível em www.alumni-coppead.net.br/index.php/programa-de-mentoring. Acesso em 24/05/2015.

SILVA, Katline de Fatima Fortes. **A Prática da Mentoria no Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro - RJ, 2008.

SOUSA, Denise Clementino de; RIGO, Ariáde Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria**. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead. Acesso em 24/05/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2005.

5 – Anexos

Programa de Mentoria

*Obrigatório

Nome *

(favor escrever seu nome completo)

Idade *

Órgão *

Cargo Atual *

Quais são as suas expectativas com relação ao Programa de Mentoring? *

Indique até 3 possíveis mentores para a sua carreira, em ordem de preferência: *

Neste projeto inicial, há 4 mentores já confirmados. Caso você queira fazer parte deste 1º grupo do Programa de Mentoring, marque abaixo o mentor de sua preferência:

- Antonio Carlos Remos (Secretaria Municipal da Casa Civil - Coord. do Plano Estratégico)
- Carlos Dias (Secretaria Municipal da Casa Civil - Escritório de Gerenciamento de Projetos)
- Mão Celso Gama (Secretaria Municipal de Saúde - Subsecretário)
- Ronald Munk (RIO SAÚDE - Presidente)

Escreva, de forma sucinta, as razões para a sua escolha anterior (lembre-se que os mentores definirão, em parceria com o Instituto Fundação João Goulart, os Líderes Cariocas participantes dessa primeira fase do Programa de Mentoring baseados em seus argumentos aqui descritos):

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

Powered by
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

PROGRAMA DE MENTORIA – ANOTAÇÕES

NOME DO MENTOR:
NOME DO MENTORADO:
DATA DA REUNIÃO: / /
ANOTAÇÕES GERAIS:
COMPROMISSOS:

Avaliação - Reunião de Mentoria

É de extrema importância e obrigatório o preenchimento deste formulário. Lembramos que as respostas aqui obtidas serão mantidas em sigilo e servirão para o aprimoramento do GTT.

Nome do Mentorado:*

Nome do Mentor:*

Data da reunião:*

Mês ▼ Dia ▼ 2015 ▼ 

h ▼ : min ▼ AM/PM ▼

A reunião aconteceu na data prevista / agendada?*

- Sim
 Não

Qual foi o tempo de duração da reunião? (em minutos)*



O tempo de reunião foi suficiente?*

- Sim
 Não

O ambiente escolhido para a reunião estava adequado? (com privacidade, silêncio, etc)*

- Sim
 Não

Foram acordados os tópicos a serem discutidos na próxima reunião?*

- Sim
 Não

Deixe aqui sua opinião:

Powered by
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentores)

É de extrema importância e obrigatório o preenchimento deste formulário. Lembramos que as respostas aqui obtidas serão mantidas em sigilo e servirão para o aprimoramento do GTT.

*Obrigatório

O mentorado correspondeu às expectativas? *

- Sim
 Não

A quantidade de reuniões foi suficiente para debater os principais temas? *

- Sim
 Não

Como você avalia o processo de mentoria? (0 a 5) *

1 2 3 4 5

Fraco Ótimo

O quanto este processo influenciou na sua vida profissional? (0 a 5) *

1 2 3 4 5

Nada Muito

O quanto este processo influenciou na sua vida particular? (0 a 5) *

1 2 3 4 5

Nada Muito

Como você avalia o manual do Programa de Mentoria? (0 a 5) *

1 2 3 4 5

Fracó Ótimo

Como foi o processo de mentoria para você? *

Quais são as suas sugestões para o aprimoramento do programa de mentoria? *

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentorado)

É de extrema importância e obrigatório o preenchimento deste formulário. Lembramos que as respostas aqui obtidas serão mantidas em sigilo e servirão para o aprimoramento do GTT.

*Obrigatório

O mentor correspondeu às expectativas? *

- Sim
 Não

A quantidade de reuniões foi suficiente para debater os principais temas? *

- Sim
 Não

Como você avalia o processo de mentoria? (0 a 5) *

1 2 3 4 5
Fraco Ótimo

O quanto este processo influenciou na sua vida profissional? (0 a 5) *

1 2 3 4 5
Nada Muito

O quanto este processo influenciou na sua vida particular? (0 a 5) *

1 2 3 4 5
Nada Muito

Como você avalia o manual do Programa de Mentoria? (0 a 5) *

1 2 3 4 5
Fraco Ótimo

Como foi o processo de mentoria para você? *

Quais são as suas sugestões para o aprimoramento do programa de mentoria? *

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

PROGRAMA DE MENTORIA – AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

MENTORES

Em 01 de outubro de 2015, o Grupo Transversal de Trabalho responsável pela realização do Projeto Piloto de Mentoria na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, realizou uma Reunião com os quatro Mentores, de modo a avaliar o andamento do projeto até o momento e ter possibilidade de corrigir possíveis falhas.

Destacou-se que a PCRJ possui características diferentes de uma empresa particular e que a importância da implementação de um Programa de Mentoria na Prefeitura é justamente a de criar uma estrutura de referência, como forma de orientação, independente do nível hierárquico. Por ser um Programa contra cultural na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, a perspectiva de implantação efetiva do mesmo deve ser de médio a longo prazo (pelo menos cinco anos).

Na PCRJ já existe uma Mentoria sem moldura e sem nenhuma formatação, pois é feita informalmente por aqueles gestores que possuem essa característica de orientar os mais próximos de modo a fazê-los crescer em suas carreiras. O Projeto Piloto representa um espaço para se tratar desse tema e para formatar como Política Pública.

Os mentores já puderam detectar que uma das maiores fragilidades do mentorados diz respeito a assumir posições de liderança e, como consequência, responsabilidades para as quais não estão preparados. Desse modo, precisam de mais treinamento para liderança. A principal aflição do mentorados, de acordo com os mentores, são suas grandes expectativas de subir na carreira. Sentem-se inseguros para assumir desafios e têm dificuldades de enfrentar pessoas que já estão ali há muito mais tempo do que eles.

Cada mentor apresentou a maneira como vem organizando as suas reuniões e as exigências que têm feito para seus mentorados. Alguns amarraram mais as reuniões e deram menos tempo de intervalo entre uma e outra. Outros consideram que o mais importante é o mentorado querer se encontrar com o mentor e destacaram essa responsabilidade como uma das mais importantes. Não é o mentor que deve “pegar o mentorado pela mão” para levá-lo a algum lugar.

A primeira reunião, de uma maneira geral, destina-se a um aprofundamento do conhecimento do mentorado, suas características pessoais e problemas que está enfrentando. Depois há a possibilidade de desenvolver outros temas, como as Metas de cada mentorado. O importante é o mentorado entender que ele deve demandar o mentor e não deixar o processo somente nas mãos do mentor.

Unanimidade entre todos os mentores é a certeza de que o tempo de duração do Projeto Piloto (seis meses) é muito curto! Outra unanimidade é a forte relação interpessoal que se desenvolve entre mentor e mentorado, além do aprendizado mútuo.

Discutiu-se bastante a questão de que um Processo de Mentoria fica pouco efetivo quando não está acompanhado de certas premissas. As pessoas querem ser líderes e não sabem o que é liderança. Além disso, não há reconhecimento profissional na Prefeitura e esse reconhecimento não precisa necessariamente ser monetário. Um processo como esse ganharia muito em eficiência se houvesse carreira em y, diferenciando os líderes dos que são técnicos. Seria necessário reconhecer os técnicos para mantê-los como técnicos, desde que bem remunerados. Dessa forma, não precisariam ser alçados a gestores sem terem o devido preparo para assumir tal função.

Importante ficar claro para todos os mentorados que o Programa de Mentoria não pode ser visto como catapulta para a carreira. O mentor precisa combinar algumas entregas com o mentorado para que exista o compromisso de levar o programa a sério.

Há duas questões extremamente impactantes para um Programa de Mentoria: as pessoas estão despreparadas para assumir um cargo de gestão e as que estão preparadas precisam de um incentivo para assumir tais cargos. Entretanto, o mentor se frustra um pouco dentro da PCRJ por não ter alavancas para ajudar efetivamente os mentorados, ou seja, para ser realmente corresponsável pela carreira do mentorado. O que o mentor pode fazer é ler o que seu mentorado fala e perceber quando ele está indo para um caminho que não é o seu forte. E essa percepção e orientação já possuem um enorme valor.

PROGRAMA DE MENTORIA – AVALIAÇÃO FINAL

MENTORES

Em 22 de dezembro de 2015, o Grupo Transversal de Trabalho responsável pela realização do Projeto Piloto de Mentoria na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, realizou uma Reunião com os quatro Mentores, de modo a avaliar o Projeto desenvolvido entre julho e dezembro de 2015.

No início da reunião, os mentores solicitaram aos membros do GTT que apresentassem o feedback dos mentorados, obtido em reunião realizada na semana anterior. E, logo após a apresentação resumida da avaliação Final feita pelos mentorados sobre o Projeto Piloto, o Presidente do Instituto Fundação João Goulart apresentou como maior desafio no momento conseguir 40 mentores para incluir todos os Líderes Cariocas no Programa de Mentoria.

Os mentores consideram que a periodicidade ideal para as reuniões é bimestral e que não deve haver preocupação excessiva com entregas ou PDI, pois a ideia é de Mentoria e não de *coaching*. O Programa de Mentoria não pode se transformar em algo que demande muito tempo de uma Liderança da PCRJ que se disponha a atuar como mentor.

Os mentores que nunca haviam realizado mentoria anteriormente encararam o Projeto Piloto como um grande desafio e sentiram a necessidade de realizar um maior número de encontros com seus mentorados. Fizeram o processo de uma forma muito mais intuitiva e procuraram passar experiências de sua carreira aos mentorados. Conseguiram, dessa forma, detectar pontos semelhantes em todas as histórias de sucesso apresentadas e discutidas com seus mentorados. Alguns dos mentores fizeram uso de ferramentas e outros não, tendo apenas definido algumas tarefas para cada mentorado.

Todos entenderam a primeira reunião como sendo de orientação, conhecimento mútuo. As seguintes já possuíam um dever de casa a ser analisado e discutido. A falta de um Plano de Carreira na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, e em todo o Setor Público de uma maneira geral, realmente atrapalha o desenvolvimento de um Programa de Mentoria. Não há Plano de Sucessão na PCRJ. Assim como não há renovação e nem um processo de transição.

Um aspecto importante detectado pelos mentores foi a confiança e a cumplicidade que procuraram desenvolver com seus mentorados. Essa empatia é necessária, pois num processo como esse existe muita exposição de ambas as partes, principalmente quando se discute os erros já cometidos.

Unanimidade foi a questão do tempo de duração do Programa de Mentoria, pois seis meses é insuficiente para desenvolver qualquer trabalho de orientação de carreira com os mentorados. Puderam detectar profissionais com muito potencial e que podem se preparar em algumas áreas para reduzir seu sofrimento no atingimento de patamares mais elevados em suas carreiras. Isso só reforçou a preocupação com

este cenário de pessoas talentosas que ficarão órfãs pela ausência de um Plano de Gestão de Conhecimento e de Sucessão.

A sociedade atual cobra muito em termos de eficiência da máquina pública e a principal cobrança vem da mídia. Por conta disso, é preciso ter pessoas extremamente bem preparadas para assumir cargos desafiadores na PCRJ. Outro problema grave é o despreparo administrativo. Pela falta da carreira em Y na Prefeitura, costuma-se ascender a cargos de gestão profissionais que são excelentes técnicos em suas áreas, mas que não tem qualquer preparo administrativo para o cargo a ser ocupado. Projetos como o Programa de Mentoria e Planos de Sucessão representam uma tentativa de profissionalização da Gestão Pública.

O mais importante em todos esses projetos é trabalhar da forma mais simples possível. No Programa de Mentoria, o Mentor precisa estar preparado para fornecer ao mentorado o que é útil para ele. E o grande responsável pelo desenvolvimento de sua carreira precisa ser o próprio mentorado, por isso ele deve procurar seu mentor para agendar reuniões, por exemplo.

A coordenação do programa não precisa participar das reuniões do mentor com o mentorado, mas apenas olhar o programa de fora e ver se ele está rodando bem. Monitorar é válido, assim como um feedback a cada seis meses com mentores e mentorados.

A escolha do mentorado pelo mentor é muito importante. Tão importante quanto a escolha do mentor pelo mentorado. Mas o principal é deixar a possibilidade de troca, tanto por parte do mentor quanto do mentorado.

De acordo com os mentores, não precisa ser desenvolvido um PDI com cada mentorado, mas o processo de mentoria pode levar a isso sem nenhum problema.

A intimidade entre mentor e mentorado, desenvolvida pela confiança entre eles, leva às conversas para o lado pessoal por muitas vezes, chegando à realização de sessões semelhantes à psicanálise.

Entretanto, implantar a Mentoria (ferramenta de gestão) na PCRJ sem ter outros instrumentos de gestão, como plano de carreira, plano de sucessão, remuneração variável, gestão de conhecimento, profissionalização da gestão, leva à frustração. Não que isso seja um impeditivo à implantação do Programa de Mentoria em toda a Prefeitura, mas esse aspecto preciso ser discutido.

Para os mentores participantes do Projeto Piloto, a Mentoria existe até quando o mentorado quiser estar participando do processo. Ou mesmo até quando o processo estiver sendo útil ao mentorado. Por isso, não deve ser estabelecido um prazo de duração para o processo.

Quanto à realização de um treinamento para os mentores, não acham necessário, pois cada mentor tem a sua caixinha de ferramentas e vai desenvolvendo a sua relação com cada mentorado. Eles vão se acertando e se adaptando um ao outro. O importante é o mentor saber que foi escolhido para compartilhar as suas experiências.

O mentorado, além de poder mudar de mentor mesmo depois de iniciado o processo, pode começar com um mentor que seja servidor da Prefeitura e trocar para outro mentor que seja estranho aos quadros. As experiências de ambos se

complementam e podem enriquecer a formação do mentorado. Assim como um estranho aos quadros ao entrar para a PCRJ tenha que ser mentorado por um servidor de carreira e também precise ser mentor de um servidor de carreira.

Outra ideia é a de que um mentorado também pode se tornar mentor de outras pessoas. Isso auxilia na ampliação do Programa e reduz a dificuldade de se encontrar mentores para todos os servidores no futuro.

O principal é encarar o Programa de Mentoria como uma mudança de cultura na PCRJ, assim como entender que a responsabilidade pelo desenvolvimento de cada um é de cada um e não do outro!

PROGRAMA DE MENTORIA – AVALIAÇÃO FINAL EM GRUPO

MENTORADOS

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE MENTORIA:

- Positivo (conhecimento para evolução de carreira);
- Extrapolou as expectativas;
- Ampliação de horizontes e da visão dos mentorados;
- Cada mentorado demandou diferentes abordagens de seu mentor;
- Necessidade de ampliar o Programa;
- Maior tempo, pois o período de 6 meses foi avaliado como insuficiente;
- Ponto importante: objetividade, autonomia e confiança entre mentor e mentorado. Para quem não conhece o mentor pode levar mais tempo;
- Necessidade de estruturar as entregas de cada período;
- Mais entregas por encontro;
- Necessidade de regularidade das reuniões;
- Maior número de encontros com agendamentos prévios;
- Tentar implementar o eixo Gestão para todos os grupos (mentor técnico é diferente de mentor voltado para a área de gestão);
- Mentor de Secretaria diferente da Secretaria do mentorado foi positivo, pois não evitou possíveis constrangimentos.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS:

- Construção do Mapa de Poder para desenhar e indicar cargos almejados: “Quem você conhece neste caminho e que poderia te ajudar?”, “Que poderes influenciam nesse cargo?”;
- Construção do Mapa de Poder para solução de conflitos: “Quem gera conflitos? Quem influencia?”;
- Leitura de Artigos sugeridos pelo mentor;
- Construção de Metas (de curto e/ou de longo prazo);
- Formulário de identificação de habilidades e competências;
- Formulários desenvolvidos pelo mentor especificamente para a Mentoria, a fim de melhor conhecer o mentorado, pessoal e profissionalmente;
- Solicitação de currículo do mentorado pelo mentor a fim de desenhar o perfil de cada mentorado;

- Instrumento de acompanhamento de metas e de como fazer para alcançá-las;
- Formulário criado pelo GTT para acompanhamento do processo.

PAPEL DO MENTOR:

- Percepção de que o Grupo Transversal de Trabalho poderia ter explicitado mais o papel dos mentores, de modo a dar mais foco e objetividade ao processo;
- Mapear oportunidades e potencial de evolução na carreira;
- Identificar as fraquezas do mentorado e os caminhos de aprimoramento pessoal e profissional;
- Garantia de sigilo nas informações;
- Firmar compromissos para o desenvolvimento do mentorado e acompanhá-los;
- Provocar o PDI;
- Percepção de necessidade de sistematização dos encontros;
- Subjetividade na condução do processo de Mentoria pelos mentores. Fica como sugestão a instituição de um "plano de voo" para todos os grupos;
- Delimitar o número de encontros e os assuntos que serão tratados;
- Necessidade de um escopo definido;
- Dar feedback ao mentorado sobre a sua seleção.

PAPEL DOS MENTORADOS:

- O mentorado precisa saber as experiências do mentor antes de sua escolha. Ter acesso a um Memorial do mentor;
- Traduzir cenários pessoais e profissionais, destacando suas ambições e fragilidades para o mentor;
- Estar aberto a críticas;
- Cumprir as tarefas demandadas pelo mentor;
- Preparar-se previamente para cada encontro;
- Ter visão de futuro sobre o próprio desenvolvimento profissional;
- Dedicar-se ao programa de Mentoria, demandando o mentor.

PAPEL DA COORDENAÇÃO DO PROGRAMA:

- Monitoramento de todo o processo, sem perder o sigilo, e orientação;
- Proximidade para acompanhar o processo;
- Disponibilização de instrumentos básicos para auxiliar o processo;
- Alinhamento durante todo o processo para corrigir falhas e conduzir as expectativas;
- Necessidade de aperfeiçoar o processo de seleção;
- Realização de reunião com os mentorados no meio do processo e não só no fim do mesmo;
- Definição dos encontros e instituição de agenda;
- Pelo menos uma reunião da Coordenação com mentor e mentorado ao longo do processo.

PONTOS DE MELHORIA:

- Agenda pré-definida (deixar alinhado com cada mentor), evitando frustração daqueles que tiveram poucas reuniões;
- Ampliação de tempo de duração do Programa para um ano, no mínimo;
- Reuniões bimestrais;
- Aperfeiçoamento no processo de seleção;
- Fechar um PDI no final do Processo;
- Definição de um plano a ser seguido durante o processo;
- Além das reuniões formais, ter oportunidades de outros encontros, mesmo que breves, para acompanhamento da evolução do processo;
- Instituição de ferramentas obrigatórias;
- Entregas intermediárias para o mentor como forma de obrigar o mentorado a se dedicar ao Programa;
- Formatação de uma ferramenta à distância;
- O mentor pode ser de um Nível Intermediário na PCRJ;
- Ampliação do programa, considerando os diferentes níveis de experiência / tempo, de modo que mentorados mais antigos possam se tornar mentores;
- Garantir que o mentor realmente tenha interesse e disponibilidade para participar do processo.